

Projektarbeit und veränderte gesellschaftliche Bedingungen: Erfahrungsbericht einer ostdeutschen Soziologin

Schwarz, Birgit

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schwarz, B. (1996). Projektarbeit und veränderte gesellschaftliche Bedingungen: Erfahrungsbericht einer ostdeutschen Soziologin. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 19(4), 364-373. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36529>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Projektarbeit und veränderte gesellschaftliche Bedingungen

Erfahrungsbericht einer ostdeutschen Soziologin

Birgit Schwarz

Mit der sogenannten Wende ergaben sich drastische Veränderungen in der Forschungslandschaft der neuen Bundesländer. Genannt seien die Abwicklung ganzer Forschungsinstitute, Personalabbau in bestehenden Einrichtungen, die Etablierung der drittmittel-finanzierten Forschung an ostdeutschen Universitäten und Gründungen neuer Forschungsinstitute ohne Grundfinanzierung aus Steuermitteln.

Arbeit in kurzfristigen und selbstorganisierten Projekten war weitgehend unbekannt. Das Vorurteil über die Ostdeutschen, die erst einmal lernen müßten, zu arbeiten, verkürzte und verdeckte mit den damit ausgelösten Emotionen den Blick auf die Tatsache, daß wir lernen müssen, anders geartete Arbeitsbeziehungen einzugehen, mit anderen Belastungen fertig zu werden, Grenzen zu setzen, Freiräume offenzuhalten und die berufliche Identität insgesamt neu zu ordnen.

Seit 1991 arbeite ich an Aufträgen für verschiedene Einrichtungen, für Universitäten und angegliederte Institutionen, für Bundesinstitutionen und Bundesministerien sowie zeitweise als Dozentin in der Umschulung und Fortbildung. Diese Vielfalt verstärkte den Druck, mich in neue Kontexte schnell einzuarbeiten. Im Rückblick möchte ich jene Erfahrungen zusammenfassen, die für Kollegen von Nutzen sein könnten - wobei ich mich besonders an Kollegen aus den neuen Bundesländern wende.

1 Strukturelle und methodische Gesichtspunkte der Projektarbeit

Die Ausrichtung sozialwissenschaftlicher Untersuchungen an wissenschaftlichen Anforderungen, an den Anforderungen der auftraggebenden Institution und an der Situation der beteiligten Wissenschaftler bringt Interessensgegensätze mit sich; es geht darum, mit ihnen angemessen umzugehen. Dabei werden typische Reibungsflächen deutlich (vgl. Dietzel/Troschke 1988).

1.1 Unterschiedliche und einander z.T. widersprechende Interessen und Ziele zwischen den Mitgliedern der an einem Projekt beteiligten Akteure

Auftraggeber wie z.B. politische Entscheidungsträger erwarten Entscheidungshilfen hinsichtlich der Verteilung staatlicher Leistungen und Subventionen, in bezug auf Steuerungsbedarf u.a. Träger, Mitarbeiter und Ansprechpartner untersuchter Einrichtungen stehen unter Erfolgs- und Legitimationszwang und wehren sich z.T. gegen eine verordnete "Kontrolle".

Forscher der auftragnehmenden Einrichtung kommen in das Feld und wollen "nur" ihren Auftrag effizient und reibungslos erfüllen - sie stehen als Mitarbeiter neugegründeter ostdeutscher Institutionen u.U. ebenso unter Erfolgszwang und Legitimationsdruck, müssen ihre Verhandlungsspielräume ausloten und bestimmen, welche Grenzen (u.a. der Selbstausbeutung oder der Insuffizienz) sie setzen.

1.2 Bisherige Problemlösungen erweisen sich als unbefriedigend

Die Vergabe einer wissenschaftlichen Analyse verweist auf Probleme in diesem gesellschaftlichen Bereich, die bisher nicht zufriedenstellend bearbeitet und gelöst werden konnten. Zwischen den beteiligten Akteursgruppen hat es Reibungen gegeben, und sie sind in das Geschehen stark involviert. Bei der Vorbereitung und Durchführung des Auftrages sollte deshalb die Aufmerksamkeit auf Kräfteverhältnisse und politische Interessen gerichtet werden.

Im sozialen Bereich ergeben sich durch das Subsidiaritätsprinzip und die Tradition der Wohlfahrtsverbände besondere Bedingungen. Ein in der Altenhilfe engagiertes Institut steht evtl. vor der Entscheidung, für arbeiterwohlfahrtliche *oder* diakonische *oder* caritative Einrichtungen Angebote zu unterbreiten oder sich anderweitig zu beschränken (zu "profilieren"). Unkenntnis der Traditionen und der Genese von Konflikten könnte sich in einseitiger Ausrichtung der Untersuchung niederschlagen und im Bearbeitungsverlauf Nachbesserungen notwendig machen.

1.3 Interesse der beteiligten Wissenschaftler an den Ergebnissen

Das berufliche Weiterkommen einzelner Beteiligter und mögliche Folgeaufträge hängen vom wissenschaftlichen Image des Auftrages ab. Auftraggeber und Auftragnehmer haben unterschiedlich starke Interessen an theoretischen Rückkoppelungen und öffentlichen Präsentationen der Ergebnisse. Dies sollte bei Vertragsverhandlungen bedacht werden und ist auch im Hinblick auf die weitere Aquisition und auf die Zufriedenheit der beteiligten Projektmitarbeiter wichtig, die ihre persönliche Zufriedenheit auch aus öffentlichen Auftritten und Publikationsmöglichkeiten schöpfen.

1.4 Beziehungs- und Rollenkonflikte der Beteiligten

Wissenschaftler und Politiker stehen in einem ungleichen (Macht-)Verhältnis zueinander. Sie haben verschiedene Kommunikationsstile (wissenschaftlicher Diskurs versus organisatorisch-bürokratische Verfahrensprozesse), haben andere Begründungsebenen (theoretisch-methodologisch versus organisatorische Sachzwänge und politische Implikationen). Zwischen Wissenschaftlern und Praktikern ergeben sich Interessendivergenzen, denn die Untersuchung stellt die Mitarbeiter in den untersuchten Einrichtungen vor Fragen und Forderungen, denen sie sonst nicht ausgesetzt gewesen wären. Das erfordert von ihnen zusätzliches Engagement und läßt verborgene Differenzen deutlicher werden.

Rollenkonflikte beanspruchen die Forscher: *Intra-Rollenkonflikte* in der Rolle der objektiven Forscher, der Rolle des abhängigen Arbeitnehmers, der Rolle des politisch engagierten Staatsbürgers und der Rolle des Helfers sowie *Inter-Rollenkonflikte* zwischen den eigenen Erwartungen und denen von dem Träger der wissenschaftlichen Untersuchung, den wissenschaftlichen Autoritäten, den wissenschaftlichen Kollegen, den Mitarbeitern und Trägern der beforschten Einrichtungen und Organisationen, den Klienten, Kunden, Adressaten der untersuchten Einrichtungen und Organisationen, den konkurrierenden Organisationen im sozialen Feld und dem Projektträger.

Jede Organisation eines Kooperationsprozesses beansprucht Ressourcen. Es ist zu überlegen, welches Gremium zur Lösung von Konflikten und zur Entscheidungsfindung beiträgt, auf welche Art und Weise Informationen weitergegeben werden, wie Entscheidungen und Vorgänge transparent gemacht werden, wie Arbeitsaufgaben verteilt werden und welche gegenseitigen Verbindlichkeiten bestehen.

Experten aus den alten Bundesländern beschrieben den Kooperationsprozeß einer Begleitforschung als kontinuierliche Problemlösung und Konfliktbewältigung. Die Schwierigkeit besteht darin, neben konkreten Forschungsaufgaben immer auch die unterschiedlichen Beziehungs- und Rollenkonflikte zu bearbeiten und die dahinterstehenden Interessendivergenzen auszubalancieren. Dies erfordert neben "Konfliktbewußtheit" und Kenntnis der strukturellen Voraussetzungen auch ein hohes Maß an Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz (Dietzel/Troschke 1988).

2 Projektarbeit und Identitätswandel

Wie im vorigen Abschnitt kurz umrissen, stellen sich den Wissenschaftlern aus den alten Bundesländern eine Reihe von Schwierigkeiten. Dennoch deckte dieser Abriss m.E. noch nicht die Fülle von Mißverständnissen, Problemen, Konfliktfeldern ab, die im Rahmen der Projektbearbeitung aufgetreten waren. Es bleibt die Frage nach grundlegenden Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschen. In diesem Abschnitt möchte ich Schwierigkeiten herausgreifen, die aus dem sog. Transformationsprozeß resultieren.

2.1 Identitäts- und Wertewandel

Mit einer Systemtransformation ist immer auch eine Identitätstransformation verbunden. Im Rahmen der Integration in das neue, gesellschaftliche System ändern sich in einem oft langwierigen Prozeß Mentalität, Werte, Lebensstil und Arbeitskultur. Die gesamte mentale und emotionale Ausstattung der Person wird zur Bewältigung dieser Sinnkrise gebraucht und absorbiert den Menschen in Abhängigkeit von der Tiefe der Sinnkrise zeitweise vollständig. Jede Änderung der Verhaltensorganisation ist an Lernprozesse gebunden, in denen neben neuen Kenntnissen und Handlungsautomatismen auch Charaktereigenschaften, Motivationen und andere übergreifende Persönlichkeitseigenschaften durch bewußte Tätigkeit modifiziert werden. In diesem Lern- und Reflexionsprozeß sind wir Ostdeutschen permanent gezwungen, unser bisheriges Weltbild, die Werte, Einstellungen und Haltungen in bezug auf ihre Brauchbarkeit in der neuen Gesellschaftsordnung in einem oft schmerzhaft empfundenen Prozeß zu überprüfen (Haenschke 1994).

In einer Übergangsphase stehen sich alte und neue Werte gegenüber bzw. sie bestehen nebeneinander. Haenschke (1994) unterscheidet in ihrer Gegenüberstellung nach Pflicht-Akzeptanz-Werten und Selbstentfaltungswerten; die Übersicht lehnt sich an ihre Darstellung an:

„Pflicht-Akzeptanz-Werte“

- Disziplin
- Fleiß
- Pünktlichkeit
- Selbstkontrolle
- korrektes Auftreten
- Pflichtbewußtsein
- Akzeptanz von Autoritäten
- Anpassung

„Selbstentfaltungswerte“

- Emanzipation
- Partizipation
- Autonomie
- Genuß
- Kreativität
- Spontanität
- Bedürfniserfüllung
- Eigeninitiative, Selbstverantwortung

Für den Wertewandel nimmt Haenschke (1994) vier Phasen (I bis IV) an. Ergänzt habe ich die Phase des Zusammenbruchs (0) und bei Phase IV balancierte Distanz als Möglichkeit ergänzt. Phasen des Wertewandels: 0 Zusammenbruch bisheriger Wertsysteme; I Identifikation, Nachahmung; II kritische Distanz, Abrücken; III Ablehnung, Aggressivität, Identitätssuche; IV Partnerschaft (oder balancierte Distanz).

2.2 Unterschiede der Sprachmuster

Spannungen zwischen Partnern aus den alten und den neuen Bundesländern thematisieren inzwischen verschiedene Autoren, z.B. Ingrid Kühn (1994): "Wenn Berufsgruppen,

ja eine ganze Kommunikationsgemeinschaften unter dem Druck stehen, durch Medien oberflächlich bekannte öffentliche Kommunikation sich ad hoc anzueignen, ohne bewußt das Bekannte weiterverwenden zu können, so wird eine neue Identitätsbildung auch durch die Sprache erschwert. Toleranz der Kommunikationspartner für eine neu zu gestaltende Kommunikationskultur verlangt Kenntnis der Probleme" (Kühn 1994, S. 29).

"Psycholinguistische Untersuchungen gehen davon aus, daß Verstehenskonflikte vor allem durch unbekannte Textbestandteile (...) hervorgerufen werden. Diese Lücken müssen mit Hilfe des bereits vorhandenen Wissens aufgefüllt werden. (...) Für die Erklärung der Verständigungsprobleme zwischen Ost- und Westdeutschen greift ein solcher Ansatz jedoch zu kurz, denn hier werden Informationslücken und nicht übereinstimmende Wissensbestände zunächst gar nicht als solche erkannt. (...) Und öfter wurde hervorgehoben, daß unter Ostdeutschen bei Diskussionen eher der Konsens gesucht wird, unter Westdeutschen dominiert eher die Tendenz zur Behauptung der eigenen Meinung, zur Abgrenzung. (...) Solche Verständigungsschwierigkeiten beziehen sich in der Regel nicht auf bestimmte Wörter (Wortschatzelemente), sondern liegen tiefer, berühren das 'kommunikative Verhalten' insgesamt, d.h. sie gründen auf all den Erfahrungen, die die Deutschen in den zurückliegenden vierzig Jahren gemacht haben. Und sie sind schwer zu erkennen und zu beschreiben; zudem steht die Forschung (...) am Anfang" (Müller 1994, S. 88).

Gertrud Katharina Pietsch (1995) faßt ihre Erfahrungen mit der Supervisionsausbildung zusammen: "Verständigungsprobleme, unterschiedliche Bedeutungszuschreibungen zu 'eindeutigen und klaren Termini' dienen in diesem Zusammenhang als Beispiel für die aus unterschiedlichen Sozialisationszusammenhängen resultierenden Unterschiede in Sichtweisen, Einstellungen sowie Verhaltens- und sprachlichen Ausdrucksweisen. Die vordergründig gleiche Sprache der Beteiligten verführt zu der Annahme derselben Bedeutung für gleichlautende Vokabeln. So verwenden - im Gegensatz zum Verständnis der Supervisorin - viele Studierende die Begriffe Kollektiv und Team synonym, auch die Vokabel Kontrolle wird von unterschiedlichen Konnotationen begleitet. Die Relevanz dieser Thematik für alle Praxisfelder der sozialen Arbeit sowie die Gefahren eines 'zu schnellen Verstehens' in Übereinstimmung mit dem eigenen Vorverständnis werden eindrücklich verdeutlicht" (Pietsch 1995, S. 359).

Verständnisprobleme als Produkt unterschiedlicher Sozialisationszusammenhänge waren zwar offensichtlich. Es enttäuschten aber die vielfältigen Ansätze der Klärung und "Übersetzung". Mit diesen Schwierigkeiten hatten wohl beide Seiten nicht gerechnet.

2.3 Kulturelle Deutungsmuster

Organisations- und Unternehmensberatern werden die Probleme vertraut vorkommen. Organisationskulturen stellen kollektiv gebildete Sinnsysteme dar. Für ihre Organisationsmitglieder bleiben die kulturellen Muster im allgemeinen implizit, d.h. sie sind ihnen als solche nicht bewußt. Aber sie liegen ihrem Handeln wie selbstverständlich zugrunde und bilden eine zentrale Basis für ihr tägliches Handeln. Sie dienen ihnen als kollektive Orientierungsmuster, um Probleme zu begreifen und als solche zu formulieren und bilden ein gemeinsam geteiltes Weltverständnis (Schreyögg 1995). Und über Dinge, die selbstverständlich sind, die also 'jedermann weiß', *darf* man in den meisten Fällen nicht sprechen, will man nicht riskieren, als unerfahren, umständlich oder weltfremd zu gelten; Fengler und Fengler (1980) zeigen in ihrer Untersuchung der Aufnahme- und Stationierung eines psychiatrischen Krankenhauses, daß Regeln nicht für sich selbst sprechen, denn in einer Regel sind nicht gleichzeitig die praktischen Umstände ihrer Anwendung mitformuliert - unabhängig von der Situation ihres Gebrauchs ist die Regel also ohne Sinn.

Dieses Aushandeln von Regeln braucht Zeit und Bewußtheit. Das erklärt mit, warum für Ostdeutsche die Integration in neue gesellschaftliche Bezüge langsamer vonstatten geht als gehofft und warum mit Stagnationen sowie vermeintlichen Rückschlägen zu rechnen ist. Eine neue Kultur zu analysieren heißt im wesentlichen, das Offensichtliche zu ermitteln, die grundlegenden Weltannahmen, impliziten Überzeugungen sowie das Netz von Bedeutungen und Empfindungen, das die Gedanken, Beziehungen und Gefühle einer sozialen Gruppe umfaßt, zu verstehen (Gagliardi 1995).

Johnson beschrieb 1961 - im zweiten Jahr seiner Übersiedelung von Ost- nach Westberlin - seine Erfahrungen, die m.E. heute ebenso aktuell sind: "Einige einfache Fehlerquellen bei der Herstellung und Übermittlung von Informationen sind bekannt: da haben die Augenzeugen nicht genau hingesehen, was sie nicht gesehen haben, können sie nicht sagen. Sie erfinden etwas, was ihnen den Vorfall abzurunden scheint. Oder sie haben die Situation schlicht nach ihren gewohnten Bezugspunkten geordnet, die mögen privat sein oder von sektenhafter Moral oder parteipolitisch. Presse, Rundfunk, Fernsehen und Stadtgespräch verändern nochmals, was sie als bereits zubereitetes Material bekommen. Sie müssen sich zum Teil einlassen auf die Interpretation, die der erste Berichterstatter mit einem Eigenschaftswort im Vorfall ansiedelt. Sie alle schädigen die Realität (vorausgesetzt, daß dies Wort noch zutrifft) je nach ihrer technischen Eigenart um eine oder mehr Dimensionen. Diese subjektiv oder technisch verursachten Fehler wachsen komplex, sobald sie mit der fruchtbaren Fehlerquelle der Tendenz verbunden zum Schema werden. Von diesen gibt es auf jeder Seite der Grenze eins. Es ist selbstverständlich, daß die Gesetze des einen Informationsschemas nicht zum Maßstab für das andere gemacht werden können. (...) Auch die sprachliche Artikulation stößt auf Widerstände. Es gibt keinen einheitlichen Ausdruckszusammenhang für das Gemisch un-

abhängiger Phänomene, die auf einem solchen Grenzbahnhof zusammentreffen. Die beiden Herrschaftsordnungen, unter denen entlang der Grenze gelebt wird, haben das Betragen der verwalteten Bürger geändert, indem sie ihre Situation änderten. Beide haben ihre Angehörigen zu Reaktionen erzogen, die von unterschiedlicher Struktur sind. Das Verhalten gegenüber staatlichen Anforderungen, solche Verhältnisse wie Arbeitsvertrag, eine Freundschaft, Nachbarschaften in einem Verkehrsmittel werden anders kalkuliert und scheinen demnach als unterschiedliches Verhalten. Sie sind auf jeweils andere Bezüge orientiert. Der Ankömmling führt mit sich Gewohnheiten und Überlegungen, für die ihm diesseits plötzlich die Anlässe fehlen. Er wird an seinem Nachbarn bemerken, daß sie Dinge nicht beachten, über die er erschrickt. Er wird sie beobachten bei Streitigkeiten, die er geringschätzen oder in der Öffentlichkeit vermeiden würde. Wo sie locker sind, ist er bedenklich. Echtes Ausland ist selten so fremd. Folgt die Beschreibung einige Zeit lang den Konturen seiner Wahrnehmungen, muß sie sich einlassen auf ein durchaus eigenständiges System, das nicht geeignet ist für die Beschreibung von Leuten mit anderer Staatsbürgerschaft. Die Existenz solcher Worte wie Scheu oder Lockerheit fördert die Illusion, daß man sie auf alle vorkommende Mimik und Gestik anwenden könne. Allerdings ist der Teil des individuellen Charakters am Verhalten ungleich geringer als der der Anlässe, die es steuern. Die Anlässe sind unvergleichbar. Das Gefüge der Assoziationen ist anders gruppiert: Polizist und Reklame und bräunlicher Staub auf dem Bahnsteigpflaster sind für den Ankömmling zum Beispiel gefährlicher geordnet als für die Mitreisenden. Die Anlässe sind nicht zugegen. (...) Während der Fahrt sieht er schon die angekündigten Gegenstände und wird sie vorerst mißverstehen unter den Namen, gegen die er wehrlos gewesen ist. Es wird ihn Mühe kosten, sein Zeichensystem dem Bezeichneten adäquat zu verändern. Es wird ihn Mühe kosten, das Zeichensystem des fremden Landes zu erlernen, dies mit dem mitgebrachten zu vergleichen und endlich ein eigenes nach seinen persönlichen Erfahrungen anzustimmen" (Johnson 1992, S. 18).

2.4 Orientierungen für den Umgang miteinander

Es wächst die Bewußtheit dafür, daß kulturelle Unterschiede Verständigung, Zusammenarbeit und gesellschaftlichen Wandel erschweren können - im Transformationsprozeß genauso wie bei Managementtrainings in Osteuropa (Pieper 1993) oder im Sozialmanagement (Stapp 1993).

Nach meiner Erfahrung mangelte es in den Anfangsphasen an Orientierung, wie mit den kulturellen Differenzen umzugehen sei. Verständnis wurde signalisiert, konnte aber nicht ersetzen, daß beide Partner sich früher oder später um Verständigung bemühen müssen. Verständigung aber in dem Sinne, daß Ost- und Westdeutsche unterschiedlich sind, nicht in dem Denkmuster, daß die Ostdeutschen anders sind und lernen müssen.

Einseitiges Lernen am Beispiel der westdeutschen Kollegen ist nicht immer möglich und ratsam. "Demokratie und Marktwirtschaft erfordern Änderungen in Richtung einer Öffnung und stärkerer Selbstorganisation. (...) Änderungen bisheriger Konfliktbewältigungs- und Kommunikationsformen betreffen dabei nicht nur die Ostdeutschen, nein auch Westdeutsche haben da einigen Bedarf, ist doch die vielgepriesene 'Konfliktkultur Westdeutschland' weitgehend eine Fiktion. (...) Das Aushandeln von Konflikten, Kommunikation, Kooperation und auch Kreativität sind in der eigentlich konfliktgewohnten westdeutschen Gesellschaft ebenso ein Problem - nur mit anderem gesellschaftlichen Vorzeichen" (Haenschke 1994, S. 48). Gelingt uns das Aushandeln, bedeutet es auch ein Stück weit Machtausgleich zwischen Ost und West.

3 Vorbereitung und Durchführung von Projektbesprechungen

Für die Vorbereitung und Durchführung von Projektabsprachen habe ich aus meinen Erfahrungen das Vorgehen systematisiert. Aquisition von Aufträgen und Entwicklung neuer Forschungsideen lasse ich in der Darstellung aus, obwohl diese Themen gerade für Wissenschaftler aus den neuen Bundesländern ungeheuer wichtig sind.

Je mehr Kenntnisse über den zu bearbeitenden Untersuchungsgegenstand und über die beauftragende Institution vorhanden sind, umso mehr Randinformationen können aufgenommen werden und umso eher werden Mißverständnisse und Mehrdeutigkeiten als solche deutlich. Es sollten folgende Punkte so weit wie möglich vorab geklärt werden:

- Welches sind meine Interessen und Ziele; angestrebtes Maximalergebnis, welches Minimalresultat kann noch akzeptiert werden?
Wie kann in dem Falle, wo ein Kompromiß nicht erreicht werden kann, die Besprechung beendet und gleichzeitig der Kontakt aufrechterhalten werden, um mit einem neuen Vorschlag das Gespräch wieder aufzunehmen?
- Mit welcher Verhandlungsstrategie steuere ich mein Ziel an? Auf welche Verhandlungsstile stelle ich mich ein?
Was sind meine Stärken und wie kann ich sie herausstellen? Wie kann ich meinen Forschungsansatz und die Vorgehensweise visualisieren?
Wie kann ich Risiken eingrenzen und vermeiden, daß Aufgaben hinzukommen, für die in meiner Einrichtung eine schwache personelle oder technische Basis vorhanden ist?
- Wie sieht das Verhandlungsumfeld aus? Welche Organisationsstruktur hat der Auftraggeber, und mit welchen Partnereinrichtungen arbeitet er eng zusammen? Gibt es zur Projektfragestellung bereits frühere Untersuchungen, oder liegen Arbeitsergebnisse vor?
Wie beschaffe ich effektiv Informationen über die Untersuchungsfrage?

- Welche Ressourcen kann mir der Auftraggeber zur Verfügung stellen und zugänglich machen?
- Welche früheren Forschungsergebnisse oder Formen der Zusammenarbeit waren für den Auftraggeber enttäuschend? Welche Befürchtungen hegt man u.U. aufgrund früherer Erfahrungen?
Auf welche Situation treffe ich im Forschungsfeld?
- Unter welchen Rahmenbedingungen wird das Gespräch stattfinden? Habe ich Möglichkeiten, diese Bedingungen mitzugestalten?
Erstellung einer Tagesordnung und Abstimmung mit allen Beteiligten.
Festlegung von Teilzielen und Abstimmung des Zeitplanes.
Protokollierung von Festlegungen und noch offenen Fragen.
- Abstimmung über Zwischenberichte und Abschlußbericht (qualitativ und quantitativ, graphische Gestaltung).
Absprache einer evtl. öffentlichen Präsentation und des Rechtes zu weiteren Veröffentlichungen.

Im Gespräch folgen dem Austausch relevanter Informationen Absprachen zur Gestaltung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Regelmäßige Treffen und geeignete Dokumentation von Zwischenergebnissen (einschließlich offener Fragen) sollte man gleich im ersten Gespräch vereinbaren. Abgesprochen werden muß, an welche konkreten Partner in der auftraggebenden Einrichtung die Informationen gehen und wer zu Entscheidungen befugt ist (Telefonnummer, Arbeitszeiten, Vertretung).

Fixe Termine und die Verpflichtung zu Zwischenberichten helfen, den Gedankenaustausch zu institutionalisieren und den Auftraggeber an der Entwicklung der Erkenntnisse zu beteiligen, auch wenn das Vorgehen manchmal etwas formalisiert erscheint. Die Checkpunkte sind u.a. bei Stapp (1993) beschrieben.

Konkrete Erfahrungen von Kollegen aus den neuen Bundesländern, die auch die Spezifik der Systemtransformation und die Struktur kognitiver Prozesse untersuchen, liegen bisher für qualitative Untersuchungen kaum vor.

4 Ausblick

Die Einübung eines anderen Denk- und Wahrnehmungsschema geht langsam vonstatten. In allen Widersprüchen, Mißverständnissen und unterschiedlichen Herangehensweisen liegt auch die Chance der Innovation. Synergieeffekte könnten sich aus einer Verknüpfung der unterschiedlichen Perspektiven ergeben. Unter diesem Gesichtspunkt hoffe ich auf eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen WissenschaftlerInnen aus den alten und neuen Bundesländern - auch wenn es Zeit kostet, sich aufeinander einzustellen. Wichtig ist für mich, daß wir

- Experten unserer eigenen Befindlichkeit als Ostdeutsche werden,
- die erforderlichen Methoden und Instrumentarien weiterentwickeln und
- unsere Erkenntnisse systematisieren, denn m.E. werden die globalen wirtschaftlichen Veränderungen und die europäische Zusammenarbeit auch den westdeutschen Bürgern verstärkt Transformationsleistungen abverlangen.

Literatur

- Dietzel, Gottfried T. W.; Troschke, Jürgen von, 1988: Begleitforschung bei staatlich geförderten Modellprojekten - strukturelle und methodische Probleme. Stuttgart.
- Fengler, Christa; Fengler, Thomas, 1980: Alltag in der Anstalt. Wenn Sozialpsychiatrie praktisch wird. Eine ethnomethodologische Untersuchung. Rehburg-Loccum.
- Gagliardi, Pasquale, 1995: Organisationsberatung, organisatorischer Wandel und cultural change. In: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, Jg. 2, Heft 1, S. 7-14.
- Haenschke, Barbara, 1994: Transformation und Identität. Aspekte, Erfahrungen, Tendenzen. In: QUEM Report, Heft 24. Berlin, S. 1-88.
- Johnson, Uwe, 1992: Berliner Sachen. Aufsätze. Frankfurt.
- Kühn, Ingrid, 1994: Sprachberatung in den neuen Bundesländern - Hilfe bei deutsch-deutschen Sprachproblemen. In: Zeitschrift für Muttersprache, Jg. 34, Heft 2, S. 29.
- Müller, Gerhard, 1994: Der "Besserwessi" und die "innere Mauer". Anmerkungen zum Sprachgebrauch im vereinigten Deutschland. In: Zeitschrift für Muttersprache, Jg. 34, Heft 2, S. 88.
- Pieper, Rüdiger 1993: Managementtraining in Osteuropa. Wiesbaden.
- Pietsch, Gertrud K., 1995: Supervision im Ausbildungskontext der neuen Bundesländer. In: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, Jg. 2, Heft 4, S. 355-361.
- Schreyögg, Astrid, 1995: Organisationskulturen von Human Service Organisations. In: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, Jg. 2, Heft 1, S. 15-34.
- Stapp, Christiane, 1993: Verhandlungsstrategien. In: Brückner, Margit (Hrsg.): Frauen und Sozialmanagement. Freiburg i. Br., S. 197-215.

Dipl.-Soz. Birgit Schwarz

Lea-Grundig-Straße 16

D-12679 Berlin

Tel. + Fax: 030 / 9 35 82 64

Birgit Schwarz (Kleinstück), Dipl.-Soz., geb. 1957; Studium der Soziologie in Leipzig von 1975 bis 1980; 1980 bis 1986 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Arbeit und Bildung eines Baukombinates, 1986 bis 1994 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Humboldt-Universität zu Berlin, Charité, Abt. Soziale Gerontologie, Institut für Medizinische Soziologie, 1994 bis 1995 Arbeitskreis Pflegeorganisation Petershagen, seit 1995 Institut für Gerontologische Forschung Berlin; Forschungen und Veröffentlichungen u.a. zu Kranken- und Altenpflege in den neuen Bundesländern, Evaluation von Umschulungen, selbständiger Lebensführung in stationären Altenpflegeeinrichtungen.